

บทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

HR Profession Roles and Competencies : Study of TOT public company limited

ปัทมาวรรณ จินดารักษ์¹

Patamawan Jindarak¹

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เปรียบเทียบบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยทำการสำรวจด้วยแบบสอบถามจากผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 95 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะของนักบริหาร มนุษย์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.897 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

คำสำคัญ บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ABSTRACT

The purposes of this study were: the comparison of Human Resource Profession Role (HRR) and Human Resource Competencies (HRC) classified by year of employment, the relationship between HRR and HRC. Sampling data were collected from 95 HR practitioners of TOT public company limited. The primary tools used to collect and assess the data are as follows: Statistics are concurred with average and mean for data analysis, standard deviation and Correlation. The relationship between HRR and HRC has a positive relationship which has correlation coefficient = 0.897, the significance level at 0.01

Keywords : Human Resource Profession Role, Human Resource Competencies,

Human Resource management

¹ สาขาวิชาการจัดการ กลุ่มวิชาเอกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการบริหารงานในองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทาย ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีของโลกที่ส่งผลต่อการบริหารในรูปแบบเดิมที่ธุรกิจเคยประสบความสำเร็จอาจไม่สัมฤทธิ์ผลในสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและแนวปฏิบัติทางด้านการบริหารบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของการบริหารธุรกิจและองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่ง Ulrich & Brockbank (2005) กล่าวว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการมุ่งเน้นเพียงต้องมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ของตนเองเท่านั้น เป็นการมีส่วนร่วมกับสายงานหลักและธุรกิจขององค์กรมากกว่าในอดีต โดยมีบทบาทในการร่วมวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์หลักขององค์กร อีกทั้งยังต้องมีความรู้และความเข้าใจในธุรกิจขององค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่จึงจะสามารถวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงยุทธศาสตร์ และ ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital Developer) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและให้มีความพร้อมสำหรับอนาคตอีกด้วย (Ulrich & Brockbank, 2005) หรือกล่าวได้ว่า ทรัพยากรที่เป็นทุนที่มีค่าและให้ผลตอบแทนกับองค์กรในรูปแบบของขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หรือมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับคู่แข่งทางการตลาด (Edvinsson & Malone, 1997) ดังนั้นบทบาทและขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งมองไปสู่สัมฤทธิ์ผลขององค์กรในอนาคต เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพได้ทั้งในเชิงปฏิบัติการและในเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อส่งเสริมให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล และช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสมรรถนะที่มีความเหมาะสมกับบทบาทของตนเอง เพื่อที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และปรับตัวให้พร้อมกับการบริหารเชิงรุกมากขึ้น (Ulrich et al, 2013) รวมทั้งต้องแสดงบทบาทที่สร้างหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยทำการศึกษาจากองค์กรประเภทธุรกิจบริการโทรคมนาคม ในกลุ่มให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ คือบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ กำหนดวิสัยทัศน์เป็นผู้นำการให้บริการโทรคมนาคมและบริการดิจิทัลที่มุ่งตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ครอบคลุมการให้บริการแก่ประชาชนทุกระดับ มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการหลอมรวมของสื่อต่าง และธุรกิจประเภทต่าง ๆ ซึ่งกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการหลอมรวมสื่อถือเป็นหนึ่งในกิจกรรมในอีกลำดับขั้นของ Telecommunication Business Value Chain คือ เป็นขั้นของการประยุกต์การใช้งาน (Application Provider หรือ Content Provider) ที่มีการสร้างสรรค์ขึ้นตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และความต้องการของผู้บริโภคซึ่งเป็นการสนับสนุนนโยบาย Thailand 4.0 ของประเทศไทย และเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารหรือพัฒนางานทรัพยากรบุคคลภายใต้สายงานพัฒนาองค์กร โดยปัจจุบันมีพนักงานจำนวน 21,345 คน แบ่งเขตพื้นที่การบริหารออกเป็น สำนักงานใหญ่ หน่วยธุรกิจและบริการลูกค้านครหลวง หน่วยธุรกิจและบริการลูกค้าภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หน่วยธุรกิจและบริการลูกค้าภาคกลาง ภาคใต้ และภาคตะวันตก สำหรับส่วนงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลขึ้นตรงกับสายงานพัฒนาองค์กร ในพื้นที่สำนักงานใหญ่ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนบริหารงานบุคคล ส่วนบริหารการประเมินผลและพัฒนาสมรรถนะ ส่วนบริหารอัตรากำลัง และส่วนบริหารค่าตอบแทน โดยผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยจะได้นำมาใช้ในการบริหารจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะบทบาทและสมรรถนะที่สำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับองค์กร และสามารถแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับองค์กรทั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและ

สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงศึกษาความแตกต่างระหว่างอายุงานกับบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับองค์กร และสามารถแสดงบทบาทที่ส่งผลต่อการสร้างความเข้มแข็งและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับการแสดงบทบาทและระดับการใช้สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุงาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

การทบทวนวรรณกรรม

การให้ความสำคัญกับการศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้น โดย Dave Ulrich ศาสตราจารย์ด้านการบริหารธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Ulrich, 1997) กำหนดให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องสามารถแสดงบทบาทที่สำคัญ 4 บทบาท โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรจะมีบทบาทที่สำคัญ 4 บทบาท คือ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner Role) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ (Administrative Expert Role) บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion Role) และบทบาทการเป็นผู้กระตุกการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Role) ต่อมา ในปี ค.ศ. 2005 Ulrich & Brockbank (2005) ได้นำเสนอเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR Professional) ที่สร้างคุณค่า (Value Creation) ให้องค์กร ประกอบด้วยบทบาทสำคัญ 5 ด้าน คือ บทบาทการเป็นตัวแทนของพนักงาน (Employee Advocate) บทบาทการเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Developer) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Functional Expert) บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) และบทบาทการเป็นผู้นำหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Leader)

นอกจากบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสร้างคุณค่าให้องค์กร โดยจะช่วยขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับแผนกลยุทธ์และความสำเร็จขององค์กรแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังต้องมีขีดความสามารถเชิงสมรรถนะในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมกับบทบาทดังกล่าว ซึ่ง Ulrich et al (2008) ได้สรุปสมรรถนะหรือขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR Professional) สมรรถนะการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) สมรรถนะการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมแก่องค์กร (Culture and Change Steward) สมรรถนะการเป็นผู้บริหารที่สามารถและออกแบบองค์กร (Talent Manager/ Organization Designer) สมรรถนะการเป็นผู้สร้างกลยุทธ์องค์กร (Strategic Architect) สมรรถนะการเป็นผู้ดำเนินงาน (Operational Executor) และสมรรถนะการเป็นพันธมิตรในธุรกิจ (Business Ally) ต่อมาในปี ค.ศ. 2012 Ulrich et al (2012) ได้นำเสนอสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปรับเปลี่ยนไป เพื่อสนองตอบต่อปัญหาความท้าทายในองค์กรที่จะต้องเผชิญและเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงจะต้องผลักดันให้องค์กรเดินหน้าต่อไป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ ต้องแสดงบทบาทที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Functional Expertise) เพื่อสร้างคุณค่างานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสายตาของผู้รับ (HR Outside In) โดยช่วยในการวางแผน และนำกลไกต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาเพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพให้กับองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว และกำหนดสมรรถนะ หรือความรู้ทักษะ และความชำนาญที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Competency Model) เป็นภาพใหม่ของผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์หรือเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR Professional) ประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ด้าน (Ulrich et al, 2013) ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist)

คือ สามารถทำสิ่งที่สัญญาว่าจะทำ คือทำในสิ่งที่พูด ทำให้เกิด ความไว้วางใจ มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย สามารถสร้างความไว้วางใจและสามารถเป็นที่พึ่งได้ เป็นที่ปรึกษาที่เชื่อถือได้ 2) เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategic Positioner) คือมีความรู้ลึกซึ้งและสามารถแปลความหมายและรู้แนวโน้มธุรกิจภายนอกเพื่อนำมาสู่การตัดสินใจภายในองค์กร (Outside-in) มีความเข้าใจปัจจัยแวดล้อมของธุรกิจ และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ ในการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม 3) เป็นนักสร้างขีดความสามารถ (Capability Builder) คือ มีความสามารถในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และกำหนดลักษณะเด่นอันเป็นสมรรถนะขององค์กรที่ทำให้้องค์กรเป็นที่รู้จัก สามารถช่วยผู้จัดการสายงานต่าง ๆ ในการกำหนดขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อใช้สร้างคุณค่าให้กับองค์กรและช่วยทำให้องค์กรมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น และเชื่อมโยงสมรรถนะขององค์กร 4) เป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Champion) คือ การสร้างความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร เพื่อสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ด้วยความเข้าใจรูปแบบการเปลี่ยนแปลง และเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 5) เป็นนักสร้างนวัตกรรมและบูรณาการด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR innovator and Integrator) คือ มีความสามารถในการบูรณาการแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และประเด็นสำคัญทางธุรกิจ ด้วยการศึกษาค้นคว้าเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การออกแบบองค์กรและการสื่อสาร สามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาแบบบูรณาการ การพัฒนาภาวะผู้นำที่ตรงกับความต้องการของธุรกิจในระดับโลก และมีการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งกระบวนการและโครงสร้างของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทช่วยผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจให้องค์กร และ 6) เป็นผู้สนับสนุนเทคโนโลยี (Technology Proponent) คือมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเข้าถึงข้อมูล ให้การสนับสนุน วิเคราะห์และการคัดกรองสารสนเทศที่นำมาเป็นความรู้ขององค์กร และใช้เป็นช่องทางในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรด้วย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยใช้เทคนิคเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) ศึกษาจากประชากรนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคลของ บริษัท ที โอที จำกัด (มหาชน) กลุ่มงานด้านบุคคลและกลุ่มอาชีพด้านบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานใหญ่แจ้งวัฒนะ แบ่งเป็น 4 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนบริหารงานบุคคล ส่วนบริหารการประเมินผลและพัฒนาสมรรถนะ ส่วนบริหารอัตรากำลัง และส่วนบริหารค่าตอบแทน จำนวน 95 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach Coefficient Alpha) ในระดับมากกว่า 0.70 ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาพรวม เท่ากับ 0.979 ใช้สถิติการวิเคราะห์ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)

การกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของผลวิจัย มีดังนี้คือ ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 เท่ากับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 เท่ากับมาก ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 เท่ากับปานกลาง ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 เท่ากับน้อย และค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 เท่ากับน้อยที่สุด (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) และได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ภายในองค์ประกอบด้วยตัวเองและระหว่างองค์ประกอบ ดังนี้คือ ระดับ 0.90-1.00 หมายถึงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับสูงมาก ระดับ 0.701-0.900 หมายถึงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับสูง ระดับ 0.501-0.700 หมายถึงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง ระดับ 0.301-0.500 หมายถึงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับต่ำ ระดับ 0.001-0.300 หมายถึงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับต่ำมาก และระดับ 0.000 ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย (กรีซ แรงสูงเนิน, 2554, น.72)

ผลการศึกษาและอภิปรายผล

ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีอายุงาน เกินกว่า 15 จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 67.37 แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: แสดงค่าจำนวน และร้อยละ ของประชากรจำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน	ร้อยละ
1-15 ปี	31	32.63
15 ปีขึ้นไป	64	67.37
รวม	95	100.00

ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าหนึ่งหน้าที่ โดยหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดคือ การฝึกอบรม/พัฒนา จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 23.78 รองลงมาคือ การสรรหา จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.39 แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2: แสดงค่าจำนวน และร้อยละ ของประชากรจำแนกตามหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	จำนวน	ร้อยละ
การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	6	4.20
การวางแผนอัตรากำลัง	8	5.60
การสรรหา	12	8.39
การคัดเลือก	8	5.60
การฝึกอบรม/พัฒนา	34	23.78
การพัฒนาองค์การ/บริหารการเปลี่ยนแปลง	5	3.50
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	10	6.99
การบริหารค่าจ้าง/เงินเดือน	9	6.29
การบริหารสวัสดิการ/ผลประโยชน์	11	7.69
การแรงงานสัมพันธ์/พนักงานสัมพันธ์	10	6.99
การบริหารสุขภาพและความปลอดภัย	9	6.29
ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล	10	6.99
ไม่ทราบข้อมูล	11	7.69
รวม	143	100.00

ผลการศึกษาระดับการแสดงบทบาทและระดับการใช้สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับบทบาทของของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลองค์การ สรุปได้ดังตารางที่ 3 และ ตารางที่ 4

ตารางที่ 3: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการแสดงบทบาทของบริหารทรัพยากรมนุษย์

HRR: บทบาทของของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	μ	σ	ความหมาย
SPR: บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์	2.91	1.006	ปานกลาง
AER: บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่	3.07	0.935	ปานกลาง
ECR: บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน	3.35	0.880	ปานกลาง
CAR: บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง	3.33	0.920	ปานกลาง
HCD: บทบาทการเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์	2.73	1.076	ปานกลาง
HRL: บทบาทการเป็นผู้นำหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์	2.94	0.980	ปานกลาง
รวม	3.06	0.857	ปานกลาง

ตารางที่ 4: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

HRC: สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	μ	σ	ความหมาย
SPC: การกำหนดกลยุทธ์	2.87	0.965	ปานกลาง
CAC: เป็นผู้นำเชื่อถือ	3.13	0.926	ปานกลาง
CBC: เป็นนักสร้างขีดความสามารถ	2.81	1.043	ปานกลาง
CCC: เป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง	2.78	1.037	ปานกลาง
IIC: เป็นนักสร้างนวัตกรรมและบูรณาการด้านทรัพยากรมนุษย์	2.83	1.036	ปานกลาง
TPC: เป็นผู้สนับสนุนเทคโนโลยี	3.13	0.996	ปานกลาง
รวม	2.93	0.908	ปานกลาง

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพิจารณาจากสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ที่พบความสัมพันธ์กับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมเท่ากับ 0.897 ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7: แสดงเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของ

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	HRR	HRC	SPP	CAC	CBC	CCC	IIC	TPC
HRR: บทบาทของของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	1.000	0.897**	0.868**	0.805**	0.846**	0.827**	0.816**	0.721**
HRC: สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์		1.000	0.937**	0.888**	0.934**	0.933**	0.944**	0.805**
SPP: การกำหนดกลยุทธ์			1.000	0.834**	0.893**	0.858**	0.845**	0.667**
CAP: เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ				1.000	0.808**	0.742**	0.772**	0.710**
CBP: เป็นนักสร้างขีดความสามารถ					1.000	0.877**	0.863**	0.635**
CCP: เป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง						1.000	0.930**	0.653**
IIP: เป็นนักสร้างนวัตกรรมและบูรณาการด้านทรัพยากรมนุษย์							1.000	0.715**
TPP: เป็นผู้สนับสนุนเทคโนโลยี								1.000

หมายเหตุ : * ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05, ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ตัวแปร	HRC	HRR	SPR	AER	ECR	CAR	HCD	HRL
HRC: สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	1.000	0.897**	0.816**	0.758**	0.730**	0.803**	0.803**	0.849**
HRR: บทบาทของของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์		1.000	0.911**	0.879**	0.838**	0.903**	0.865**	0.915**
SPR: บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์			1.000	0.768**	0.736**	0.762**	0.779**	0.766**
AER: บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่				1.000	0.670**	0.740**	0.698**	0.795**
ECR: บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน					1.000	0.841**	0.562**	0.689**
CAR: บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง						1.000	0.688**	0.785**
HCD: บทบาทการเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์							1.000	0.810**
HRL: บทบาทการเป็นผู้นำหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์								1.000

หมายเหตุ : * ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05, ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

การสรุปผลและอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการใช้สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ฉัตรปวีณ์ ฉัฐเมธาสิทธิ์ (2557) ได้วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบความคาดหวังในบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะพันธมิตรธุรกิจของผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทการเป็นผู้สร้างขีดความสามารถ บทบาทการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ และบทบาทการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในขณะที่ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2553) พบว่านักบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ไทยยังแสดงบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกิจวัตรประจำวันมากที่สุด และแสดงบทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรน้อยที่สุด ส่วน Du Plessis, Paine and Botha (2012) ได้ศึกษาบทบาทของผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในมิติของความคาดหวัง ความท้าทาย และแนวโน้มการรักษาความยั่งยืนในองค์กร พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์มีสองบทบาทแรกมากที่สุด ได้แก่ บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง และการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และรองลงมาจะมุ่งเน้นไปที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและอัตรารักษาทรัพยากรมนุษย์ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และการบริหารความหลากหลาย นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับ Prikshat and Kumar (2014) ที่ศึกษาบทบาทความสามารถและทักษะของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของอินเดีย พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าพวกเขาปฏิบัติหน้าที่ในฐานะการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ รองลงมาคือผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ ทั้งนี้ ผลการศึกษายังอธิบายเพิ่มเติมว่าบทบาทอาจแตกต่างกันตามประเภทขององค์กร แม้ว่าผลการศึกษาไม่มีการเชื่อมโยงอย่างมีนัยสำคัญระหว่างประเภทขององค์กรและบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตามพบว่าเมื่อขนาดขององค์กรใหญ่ขึ้นบทบาทสำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ขยายไปสู่บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการทำงานและบทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กรขนาดใหญ่จะให้ความสำคัญเท่าเทียมกันระหว่าง บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และบทบาทผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับ Conner and Ulrich (1996) ที่กล่าวว่า การเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านธุรกิจเข้าด้วยกัน ถือเป็นบทบาทใหม่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องใช้เวลาในการศึกษาและทำความเข้าใจในด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ คู่แข่งขัน เทคโนโลยีและลูกค้า เพื่อช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในด้านการแข่งขัน โดยการออกแบบการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องซึ่งกันและกันและสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจโดยมุ่งเน้นที่ลูกค้ามากขึ้น

ส่วนการใช้สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ปัจจุบันได้กำหนดให้มีสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มงานด้านบุคคลและกลุ่มอาชีพด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับด้านทรัพยากรบุคคล การบริหารค่าตอบแทน การจัดการด้านการบริหารการปฏิบัติงาน การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การพัฒนานโยบายและกลไกด้านพนักงานสัมพันธ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ สุรชัย อนุตระกูลชัย มนูญ ศิวารมย์ และถวิล ลดาวัลย์ (2559) ได้พบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพฯ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการ ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ สัมพันธภาพ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพฯ (2) ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล สัมพันธภาพ และการบริหารจัดการ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพฯ และ (3) การบริหารจัดการ ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล สัมพันธภาพ และ ความรู้ในธุรกิจขององค์กร มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิภาพฯ ในขณะที่ วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2553) พบว่าสมรรถนะที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยทำได้ดี คือการสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานทรัพยากรมนุษย์ ส่วนสมรรถนะที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยมีน้อยที่สุด คือ ความรอบรู้เชิงธุรกิจ ในขณะที่ ธนายุ ภูวิทย์ธร (2561) ที่ได้ทำการศึกษากลุ่มประกอบของสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ คือ ความรู้และเข้าใจในธุรกิจ ความรู้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทักษะการให้คำปรึกษา ทักษะการพัฒนาองค์กร ทักษะในการสื่อสาร คุณลักษณะการเป็นผู้นำและผู้ขึ้นนำ คุณลักษณะการจัดการความสัมพันธ์ และ คุณลักษณะจริยธรรมและความซื่อสัตย์ และ Society for Human Resource Management (2012) ได้ศึกษาและพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากร

มนุษย์ พบว่าประกอบด้วย 9 สมรรถนะ คือ ความเชี่ยวชาญในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การบริหารความสัมพันธ์ การให้คำปรึกษา การนำพาองค์กรไปในทางที่ถูกที่ควร การสื่อสาร ความมีประสิทธิภาพเชิงวัฒนธรรมและสังคมโลก ความประพฤติดีที่คำนึงถึงจริยธรรม ความรอบรู้เกี่ยวกับธุรกิจ และการประเมินสถานการณ์ที่สำคัญ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีความสอดคล้องกับวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2555) ที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยสมรรถนะและบทบาทที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในภาคธุรกิจจำนวน 221 คน และภาคเอกชนไทยจำนวน 126 คน พบว่า สมรรถนะของมนุษย์เป็นปัจจัยเหตุต้นทางที่ส่งผลโดยตรงต่อการแสดงบทบาทที่สร้างผลกระทบผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักทรัพยากรมนุษย์ต้องปฏิบัติ โดยงานวิจัยนี้บ่งชี้ว่า สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์โดยมีบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลาง และให้ข้อสรุปว่าหากฝ่ายบริหารหน่วยงานต้องการให้นักทรัพยากรมนุษย์มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้นเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการยกระดับสมรรถนะในรูปของทักษะ ความรู้ความสามารถนักทรัพยากรมนุษย์ก่อน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2556) ที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะและบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยที่มีต่อการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กร จากองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและเอกชนไทยจำนวน 368 คน พบความสัมพันธ์ในรูปแบบที่สอดคล้องกันคือ สมรรถนะของมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับ Long, Wan Ismail and Amin (2013) ที่ศึกษาพบว่า บทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นเฉพาะบทบาทการเป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักปฏิบัติด้านทรัพยากรกับประสิทธิภาพขององค์กรเช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารจัดการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ดังนี้

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตนักทรัพยากรมนุษย์ทั้งสายวิชาการและสายวิชาชีพ เช่น สถาบันการศึกษา สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย สำนักงานข้าราชการของภาครัฐ เป็นต้น ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบทบาท และสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการยกระดับการแสดงผลงานแต่ละด้าน ได้แก่ การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ การเป็นที่พึ่งของพนักงาน การเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์ และการเป็นผู้นำหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งยกระดับการใช้สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การเป็นผู้ที่นำเชื่อถือ การเป็นนักสร้างขีดความสามารถ การเป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเป็นนักสร้างนวัตกรรมและบูรณาการด้านทรัพยากรมนุษย์ และการเป็นผู้สนับสนุนเทคโนโลยี ให้สามารถสนองต่อความคาดหวัง ความท้าทาย และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกหรือประเทศ ซึ่งองค์การที่จะต้องเผชิญและเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดให้มีสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มงานด้านบุคคลและกลุ่มอาชีพด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับด้านทรัพยากรบุคคล การบริหารค่าตอบแทน การจัดการด้านการบริหารการปฏิบัติงาน การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การพัฒนานโยบายและกลไกด้านพนักงานสัมพันธ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความรู้ทักษะด้านหน้าที่ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงควรเพิ่มเติมในส่วนของการ การเป็นนักสร้างนวัตกรรมและบูรณาการด้านทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ มีความสามารถในการบูรณาการแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และประเด็นสำคัญทางธุรกิจ ด้วยการศึกษาค้นคว้า

เชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ (การสรรหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง) หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การออกแบบองค์การและการสื่อสาร สามารถนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เข้าไปสู่การแก้ปัญหาแบบบูรณาการ การพัฒนาภาวะผู้นำที่ตรงกับความต้องการของธุรกิจในระดับโลก และมีการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งกระบวนการและโครงสร้างของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทช่วยผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจให้แก่องค์การ และการเป็นผู้สนับสนุนเทคโนโลยี คือมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น เรื่องผลประโยชน์และสวัสดิการ การประมวลผลเงินเดือน การดูแลค่าใช้จ่ายเรื่องสุขภาพและการบริการอื่น ๆ ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อช่วยให้บุคลากรมีการติดต่อกันภายใน รวมถึงการติดต่อของบุคลากรกับลูกค้าภายนอก เพื่อให้การทำงานรวดเร็วมากขึ้น และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเข้าถึงข้อมูล ให้การสนับสนุนวิเคราะห์และการคัดกรองสารสนเทศที่นำมาเป็นความรู้ขององค์การ และใช้เป็นช่องทางในการแบ่งปันความรู้ในองค์การ

2. ผู้บริหารองค์การควรส่งเสริมหรือสนับสนุนให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์การและหน่วยงาน ในฐานะการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ เนื่องจากการแสดงบทบาทและการใช้สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลขององค์การในด้านต่างๆ ได้แก่ ประสิทธิภาพของด้านมนุษยสัมพันธ์ ทั้งในด้านการทำงานในที่มีการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้อภิปรายโต้แย้งกันได้ การให้ความสำคัญกับพนักงาน และมองว่าพนักงานเป็นผู้ที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ ตลอดจนพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน หรือเน้นการทำงานเป็นทีม รวมถึงส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การด้านระบบเปิด ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานตลอดเวลา การหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การทำงานแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และความสามารถในการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการจากภายนอก รวมถึงประสิทธิผลขององค์การด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล ที่มุ่งเน้นคุณภาพของผลงาน การได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด การบรรลุเป้าหมายในการทำงาน และการทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ และประสิทธิผลขององค์การด้านกระบวนการภายใน ที่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการทำงานและระเบียบที่มีความชัดเจน สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ขององค์การเพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันได้

3. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรให้ความสำคัญกับพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะและความสามารถในฐานะเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างนวัตกรรมและบูรณาการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ตลอดจนสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อใช้การบริหารและตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำความเข้าใจกับประเด็นยุทธศาสตร์และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์การ ทั้งนี้การพัฒนาให้มีการแสดงบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น ย่อมเกิดขึ้นจากการมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่หลักทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การในฐานะการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การต้องการ โดยการกำหนดความรับผิดชอบหลักที่สนับสนุนผลสำเร็จของฝ่ายงาน (Key Deliverable) กำหนดผลสำเร็จของงานตามความรับผิดชอบ (Key Results) และตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators) ที่ชัดเจน ส่วนการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ทั้งระยะสั้นโดยการฝึกอบรม และระยะยาวโดยเชื่อมโยงกับการพัฒนาอาชีพของบุคคล โดยการ

วิเคราะห์ ตรวจสอบ ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency GAP) ของบุคคลที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรหรือช่วยทำให้องค์กรมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น

สำหรับการต่อยอดองค์ความรู้ในการวิจัยครั้งต่อไป สามารถให้ข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสำรวจ เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร สามารถขยายผลการศึกษาไปสู่การศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาบทบาทและสมรรถนะของมนุษย์เพื่อการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กรต่อไป

2. การวิจัยครั้งนี้กำหนดตัวแปรเชิงสาเหตุ 3 ตัวแปร ได้แก่ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพองค์กร ทั้งนี้ยังมีตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องตามบริบทขององค์กรที่อาจส่งผลต่อ การวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ประเภทธุรกิจ ขนาดขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ซึ่งสามารถนำตัวแปรดังกล่าวมากำหนดเป็นตัวแปรกำกับเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างตามบริบทขององค์กร และนำไปสู่การประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กริช แรงสูงเนิน. (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS AMOS เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น
- ฉัตรปวีณ์ ฉัฐเมธาสิทธิ์. (2557). การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบความคาดหวังในบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะพันธมิตรธุรกิจของผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). *วารสารปัญญาภิวัฒน์*. 5(2). 49-61.
- ธนายุ ภูวิทยาธร. (2561). สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*. 11(1). 145-156.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามย์. (2553). บทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย: วิถุคตงเียบท่วมกलगความดี้อร้นในธรรมเนียมปฏิบัติ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*. 50(3). 43-74.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามย์. (2555). การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยสมรรถนะ และบทบาทที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนไทย. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*. 52(3). 97-128.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามย์. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะและบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยที่มีต่อการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กร. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*. 53(3). 105-123.
- สุรัชย์ อนุตระกูลชัย, มนูญ ศีวารมย์ และถวิล ลดาวัลย์. (2559). ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน). *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*. 11(3). 208-220.

- Conner, J., and Ulrich, D. (1996). Human resource roles: creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*. 19(3). 38 - 47.
- Du Plessis, A. J., Paine, M. S., and Botha, C. J. (2012). The role of human resource practitioners maintaining sustainability in organisations: Some empirical evidence of expectations, challenges and trends. *International Journal of Contemporary Business Studies*. 3(4). 16-34.
- Edvinsson, L., and Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding it hidden brainpower*. New York: Haper- Collins.
- Long, C. S., Wan Ismail, W. K., & Amin, S. M. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 24(10). 2019-2033.
- Prikshat, V., and Kumar, S. (2014). The Roles, Competencies and skills of HRM professionals in Indian organisations. *Proceedings of the International Conference on Human Resource Management and Organization Effectiveness In Asia Pacific* (Kota Kinabalu, Malaysia – December 4-5, 2014) Paper No.1436. 1-10.
- Society for Human Resource Management. (2012). *SHRM Competency Model*. From <http://www.shrm.org/hrcompetencies/pages/default.aspx>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering result*. Boston: Harvard business school press.
- Ulrich, D., and Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard business school press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. and Younger, J., (2008). *HR competencies: mastery at the Intersection of People and Business*. Virginia: Society For Human Resource Management.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., and Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. New York: McGraw-Hill.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., and Ulrich, M. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*. 52(3). 457-471.